

**Strategi Peningkatan Pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor  
Kabupaten Sidoarjo**

**Boy Eki Maulana Albasith**

12040674223 (S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)  
Email: boyeki4@gmail.com

**Eva Hanny Fanida, S.AP., M.AP.**

0019018306 (S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)  
Email: efanida@yahoo.com

**Abstrak**

Pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan yang menjadi tanggungjawab pemerintah dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan publik sangat diperlukan sebagai cermin dari kinerja, dan tanggung jawab pemerintah sebagai penyedia layanan. SPKT Polres Sidoarjo selaku penyedia pelayanan kepolisian secara terpadu perlu menerapkan strategi pelayanan agar harapan dan kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi dan juga angka pengaduan masyarakat terhadap pelayanan kepolisian dapat berkurang dan jumlah angka kejahatan di Kabupaten Sidoarjo dapat berkurang juga. Berdasarkan penjelasan tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi peningkatan pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SPKT Polres Sidoarjo telah menerapkan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik menurut konsep David Osborne, dengan menerapkan kelima indikator strategi yang meliputi strategi inti (adanya arahan kebijakan Kepala SPKT), strategi konsekuensi (adanya sistem punish and reward), strategi pelanggan (adanya pelayanan mobil keliling SPKT, tempat pelayanan yang nyaman), strategi pengawasan (adanya pengawasan kinerja kepolisian oleh pihak Internal maupun Eksternal kepolisian), dan strategi budaya (adanya budaya 3S, Senyum, Sapa, dan Salam serta semua anggota wajib bersikap ramah) dengan tujuan agar pelayanan kepolisian terpadu yang diberikan dapat memberikan manfaat dan kepuasan bagi warga di Kabupaten Sidoarjo sehingga jumlah angka pengaduan masyarakat terhadap institusi kepolisian yang dinilai kurang maksimal dalam memberikan pelayanan publik dapat menurun dan jumlah angka kejahatan tindak pidana di Jawa Timur terutama di Kabupaten Sidoarjo juga dapat menurun. Dengan penerapan strategi tersebut, pelayanan yang diberikan oleh SPKT Polres Sidoarjo telah mengalami peningkatan kualitas pelayanan ke arah yang lebih baik. Dalam hal ini, SPKT Polres Sidoarjo diharapkan tetap senantiasa untuk melakukan inovasi layanan serta meningkatkan standar pelayanan yang diberikan.

**Kata Kunci :** Strategi Pelayanan, Pelayanan Publik, dan Kualitas Pelayanan.

**Abstract**

Public service is any forms of services in which are the responsibility of government and implemented by government agencies in effort to meet the community needs. The improvement of public service quality is needed as a mirror of the government's performance and responsibility as the service provider. SPKT Polres Sidoarjo as the provider of integrated police service need to apply the service strategy to accomplish the community hope and needs and also to decrease the amount number of community complaint about police service and the number of crime in Sidoarjo District can decrease too. According to that explanation, the purpose of this research is to describe the service improvement strategies in integrated police service sentra (SPKT) resor police of Sidoarjo District.

The result of this study showed that SPKT Polres Sidoarjo has implemented a strategy to improve the quality of public services according to David Osborne, with five indicators implementing strategies that include the core strategy (the SPKT chief directive policy), the consequences strategy (the reward and punishment system), the customer strategy (the SPKT car service, and comfortable place), the monitoring strategy (the police performance supervision by Internal and External police organization), and the culture strategy (the 3S culture, smile, say hello, and regards also friendly) with the aim of integrated police service that given can provide benefits and satisfaction for the citizens of the Sidoarjo District so the amount number of community's complain to Police which not maximal to give public service can decrease and the amount number of crime in East Java especially in Sidoarjo District can decrease too. By applying these strategies, the service of SPKT Polres Sidoarjo have improved the quality of service to a better direction. In this case, SPKT Polres Sidoarjo expected to remain constantly to keep on innovating services and improve the standard of service provided.

**Keywords :** Service Strategy, Public Service, Quality of Service

## PENDAHULUAN

Masyarakat di era global seperti pada saat ini lebih banyak melakukan tuntutan untuk mendapatkan sebuah pelayanan, terutama pelayanan yang berkualitas. Pelayanan yang berkualitas tersebut dapat diperoleh baik dari pihak swasta maupun pemerintah, namun kenyataannya pada saat ini pemerintah masih berupaya mewujudkan kondisi pelayanan yang baik karena kondisi pelayanan yang ada pada saat ini masih mengalami banyak kekurangan. Hal ini terbukti dari banyaknya laporan pengaduan masyarakat akan pelayanan publik yang kurang baik kepada Komisi Ombudsman Nasional, berikut tabel penjelasannya:

**Tabel 1.1**  
**Laporan Pengaduan Masyarakat Kepada Ombudsman**

No.	Instansi	Daerah	Substansi
1.	Pemerintah Daerah (74 pengaduan) (37,5%)	Surabaya (82 laporan) (42%)	Penyalahgunaan wewenang (64 laporan) (32,29%)
2.	Kepolisian (34 pengaduan) (17,5%)	Sidoarjo (24 laporan) (12%)	Penundaan berlarut (60 laporan) (30,59%)
3.	Instansi Pemerintah (27 pengaduan) (13,92%)	Kab. Sumenep dan Mojokerto (7 laporan) (4%)	Tidak memberikan pelayanan (19 laporan) (9,92%)

Sumber: Data Komisi Ombudsman Nasional dalam *public serve*, Jawa Pos (diakses pada Sabtu, 9 April 2016)

Berdasarkan data tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa masyarakat menyadari pemerintah masih terdapat banyak kekurangan dalam memberikan pelayanan publik dan perlu dibenahi dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Dalam hal ini, institusi Kepolisian Republik Indonesia (Polri) merupakan salah satu instansi pemerintah yang perlu dibenahi dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Hal ini dikarenakan fungsi Polri yang sangat penting yaitu sebagai pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) yang menjelaskan bahwa kewajiban Polri adalah melaksanakan pembinaan keamanan dalam rangka mewujudkan situasi dan kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas) yang kondusif melalui pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat

(Harkamtibmas), penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Sementara itu, ada pula data Komnas HAM mengenai pengaduan masyarakat dimana institusi Polri menempati urutan paling banyak pengaduannya bila dibandingkan dengan institusi lainnya, berikut tabel penjelasannya:

**Tabel 1.2**  
**Laporan Pengaduan Masyarakat Kepada Komnas HAM**

No.	Pihak Yang Diadukan	2012	2013	2014	2015
1.	Kepolisian	1.938	1.845	2.483	2.734
2.	Korporasi	1.126	958	1.127	1.231
3.	Pemerintahan Daerah	569	542	771	1.011
4.	Lembaga Peradilan	542	484	641	640
5.	Pemerintahan Pusat/Kementrian	483	488	499	548

Sumber: Data Laporan Pengaduan Tahun 2014 Bagian Administrasi Pelayanan Pengaduan Komnas HAM (diakses pada 9 April 2016)

Berdasarkan data tabel di atas, maka Polri dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanannya terutama dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat agar laporan masyarakat yang kurang puas terhadap kinerja Polri dapat berkurang. Adapun salah satu dampak yang disebabkan oleh kurang optimalnya kinerja Polri tersebut adalah meningkatnya angka kejahatan yang terjadi di masyarakat. Dalam hal ini, Pulau Jawa sebagai pulau dengan populasi penduduk terpadat di Indonesia memiliki peluang yang paling besar dalam terjadinya kejahatan tindak pidana yang mengancam kemanan dan ketertiban masyarakat. Adapun data yang menunjukkan bahwa jumlah kejahatan yang termasuk tindak pidana di Pulau Jawa masih terbilang cukup tinggi. Berikut datanya:

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Kejahatan Yang Termasuk Tindak Pidana Di Pulau Jawa**

No.	Daerah	2012	2013	2014	2015
1.	Jawa Barat	29.296	27.247	24.843	27.058
2.	Banten	3.205	3.804	4.259	5.741
3.	Jawa Tengah	15.205	11.079	14.859	15.993
4.	DI Yogyakarta	6.326	8.987	6.727	7.135

Strategi Peningkatan Pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor  
Kabupaten Sidoarjo

5.	Jawa Timur	28.392	22.774	16.913	14.102
----	------------	--------	--------	--------	--------

Sumber: Data Biro Pengendalian Operasi,  
Markas Besar Kepolisian Negara  
Republik Indonesia (diakses pada  
16 April 2016)

Dari data tersebut di atas, dapat diketahui bahwa Jawa Timur merupakan Provinsi di Pulau Jawa dengan jumlah kejahatan tindak pidana yang tertinggi nomor dua setelah Provinsi Jawa Barat. Adapun data mengenai jumlah kejahatan tindak pidana yang terjadi di Kota dan Kabupaten di Jawa Timur. Berikut datanya:

**Tabel 1.4**  
**Jumlah Tindak Kejahatan Pidana Berdasarkan**  
**Kota/Kabupaten di Jawa Timur**

No.	Kabupaten/Kota	2013	2014	2015
1.	Kab. Pacitan	137	123	-
2.	Kab. Ponorogo	396	476	462
3.	Kab. Trenggalek	372	371	285
4.	Kab. Tulungagung	664	793	803
5.	Kab. Blitar	469	471	-
6.	Kab. Kediri	796	646	1166
7.	Kab. Malang	1695	1879	1652
8.	Kab. Lumajang	378	364	435
9.	Kab. Jember	2090	2355	1658
10.	Kab. Banyuwangi	1507	1350	986
11.	Kab. Bondowoso	881	913	555
12.	Kab. Situbondo	1130	1425	1223
13.	Kab. Probolinggo	982	876	744
14.	Kab. Pasuruan	771	638	1835
15.	<b>Kab. Sidoarjo</b>	<b>1373</b>	<b>1634</b>	<b>2481</b>
16.	Kab. Mojokerto	747	566	-
17.	Kab. Jombang	1897	1970	1176
18.	Kab. Nganjuk	291	815	586
19.	Kab. Madiun	358	314	286
20.	Kab. Magetan	452	386	330
21.	Kab. Ngawi	727	689	544
22.	Kab. Bojonegoro	638	708	627
23.	Kab. Tuban	582	651	555
24.	Kab. Lamongan	559	614	611
25.	Kab. Gresik	790	903	972
26.	Kab. Bangkalan	465	458	354
27.	Kab. Sampang	311	419	402
28.	Kab. Pamekasan	600	579	-
29.	Kab. Sumenep	623	589	-
30.	Kota Kediri	430	516	516
31.	Kota Blitar	306	511	412
32.	Kota Malang	3977	4312	-

33.	Kota Probolinggo	459	450	1114
34.	Kota Pasuruan	404	413	-
35.	Kota Mojokerto	338	578	558
36.	Kota Madiun	443	400	317
37.	Kota Surabaya	4884	4909	-
38.	Kota Batu	338	256	266
39.	<b>Jumlah</b>	<b>34260</b>	<b>36320</b>	<b>23911</b>

Sumber: Data Statistik Keamanan Jawa Timur  
(diakses pada 16 April 2016)

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa Kabupaten Sidoarjo adalah Kabupaten di Jawa Timur dengan jumlah kejahatan tindak pidana yang cukup tinggi, meningkat cukup drastis di tiap tahunnya, dan yang paling banyak jumlahnya di tahun 2015 bila dibandingkan dengan Kabupaten lainnya di Jawa Timur. Semakin meningkatnya tindak kejahatan dan masih rendahnya tingkat pelayanan yang diberikan tersebut membuat Kepolisian Republik Indonesia khususnya pihak Polres Sidoarjo sebagai Kantor Kepolisian di tingkat Resor Kabupaten Sidoarjo harus bertindak lebih tegas kepada para anggotanya, agar dapat lebih optimal dalam melaksanakan tugasnya untuk memberikan pelayanan dan keamanan kepada masyarakat. Hal tersebut dikarenakan tingkat kejahatan tindak pidana di Kabupaten Sidoarjo paling tinggi di antara Kabupaten lainnya di Jawa Timur di tahun 2015 dan meningkat drastis di tiap tahunnya.

Adapun dalam hal ini, menurut data yang ada pada Polres Sidoarjo di tahun 2015 kasus kriminalitas yang sangat meresahkan warga Sidoarjo di tahun 2015 adalah kasus begal. Para pelaku begal tersebut sangat terorganisir dalam melakukan aksinya dan masyarakat biasa menyebutnya dengan Geng Raki. Namun Geng Raki tersebut berhasil diringkus oleh anggota polisi dari Polres Sidoarjo. Hal tersebut berkat kerjasama tim Polres Sidoarjo dan berkat respon yang cepat dari SPKT Polres Sidoarjo yang menerima laporan masyarakat dan melakukan tindakan awal dalam melakukan penangkapan para pelaku begal tersebut. Selain dari masalah tersebut di atas, ada pula ruang tunggu pelayanan di kantor SPKT Polres Sidoarjo yang masih kurang memadai, walaupun nyaman dengan tempat duduk sofa, ruangan ber-AC, dan terdapat televisi namun terbilang masih kurang nyaman karena keterbatasan tempat duduk dan luas ruangan kantor SPKT.

Berdasarkan seluruh pemaparan latar belakang di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai strategi peningkatan pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo karena fungsi dari SPKT tersebut sangatlah sentral sebagai ujung tombak pelayanan kepolisian kepada masyarakat.

#### **A. Rumusan Masalah**

Untuk menetapkan fokus penelitian berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka peneliti menyempitkan masalah yang akan diteliti

dengan rumusan yakni: “Bagaimana Strategi Peningkatan Pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo?”

## B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Bagaimana Strategi Peningkatan Pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo

## C. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kajian teoritis berdasarkan teori dan aplikasi yang diperoleh dari Ilmu Administrasi Negara khususnya dalam kajian pelayanan publik.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi mahasiswa berupa gambaran tentang pelaksanaan bagaimana strategi peningkatan pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo.

#### b. Bagi Universitas

Penelitian ini dapat menambah bahan referensi perpustakaan Universitas sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dan bahan untuk penelitian selanjutnya dan untuk mendukung kurikulum pendidikan.

#### c. Bagi Polres Sidoarjo

Penelitian ini dapat dijadikan masukan serta bahan evaluasi bagi instansi yang bersangkutan khususnya bagi Polres Sidoarjo guna meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan untuk masyarakat melalui strategi peningkatan pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo.

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Kualitas Pelayanan Publik

#### a. Pengertian Kualitas

Banyak pakar yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing, sebut saja Goetsch & Davis dalam Tjiptono (2003:4) mengemukakan bahwa “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. Sedangkan Kotler dalam Hardiyansah (2011:35) mengemukakan bahwa “Kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat”.

Pengertian lain menyebutkan bahwa, kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*) yang dikemukakan oleh Feigenbaum dalam Nasution (2004:41), pendapat tersebut mengandung arti bahwa suatu layanan akan berkualitas apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada pelanggan.

Kemudian menurut *The International Standards Organization* (ISO), kualitas adalah “Totalitas fitur-fitur dan karakteristik-karakteristik dari produk atau layanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu atau kebutuhan yang tersirat”.

Sehingga dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan tingkat baik buruknya sesuatu ataupun dapat diartikan juga sebagai derajat kesesuaian suatu produk ataupun layanan yang sesuai dengan kebutuhan.

### b. Dimensi Kualitas Pelayanan Publik

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 menjelaskan tentang 10 konsep pelayanan yang berkualitas yang terdiri dari:

- 1) Kesederhanaan, yaitu prosedur pelayanan harus dilaksanakan secara mudah, cepat, tepat, lancar, dan tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- 2) Kejelasan dan kepastian yang menyangkut prosedur/tatacara pelayanan umum, persyaratan teknis maupun administratif, unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum, rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya, jadwal waktu penyelesaian, hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan kelengkapannya sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan.
- 3) Keterbukaan pelayanan, yaitu waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- 4) Efisien, yaitu meliputi persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan peroduk pelayanan yang diberikan.
- 5) Ekonomis, yaitu dalam arti pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang atau jasa pelayanan dengan tidak menuntut biaya yang tinggi di luar kewajaran kondisi dan kemampuan pelanggan untuk membayar secara umum.
- 6) Keadilan yang merata, yaitu dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.

- 7) Ketepatan waktu, yaitu dalam arti pelaksanaan pelayanan diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- 8) Fasilitas fisik dan pendekatan kepada pelanggan, yaitu kemudahan kontak pelanggan dengan petugas. Petugas pelayanan harus mudah dihubungi oleh pelanggan, tidak hanya dengan pertemuan secara langsung. Tetapi juga melalui telepon atau internet, oleh karena itu lokasi dari fasilitas dan operasi pelayanan juga harus diperhatikan.
- 9) Kemampuan dan sikap pegawai, yaitu bahwa para petugas pelayanan menguasai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan.

## 2. Strategi Pelayanan Publik

Menurut David Osborne dalam Sedarmayanti (2009) yang merumuskan lima strategi untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik, antara lain :

- 1) *Core Strategy* (Strategi Inti)  
Strategi ini untuk memperjelas visi misi organisasi, yang mana strategi ini dapat dioperasionalkan melalui pendekatan-pendekatan untuk memperjelas tujuan perusahaan dengan membuat persiapan sebelum mengoperasionalkan perusahaan, memperjelas peran pemimpin dan pegawai organisasi, dan memperjelas arah perusahaan dengan memperbaiki tujuan perusahaan.
- 2) *Consequences Strategy* (Strategi Konsekuensi)  
Strategi untuk menciptakan kondisi agar terjadi persaingan yang sehat antara penyelenggara pelayanan yang satu dengan yang lain. Selain itu strategi ini juga menuntut perusahaan untuk memberikan insentif dan disinsentif untuk pegawainya supaya mengikuti dan mematuhi peraturan yang dibuat perusahaan.
- 3) *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan)  
Strategi pelanggan bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh birokrat, sehingga mampu memberikan tingkat pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Cara-cara yang dapat dilaksanakan adalah dengan menciptakan sistem umpan balik dari masyarakat, menciptakan prosedur yang sederhana, menciptakan lingkungan kantor yang menyenangkan dan menyejukkan, menyediakan tempat pengaduan dan tempat informasi, menciptakan sistem pelayanan yang berbasis teknologi informasi, media dan

telekomunikasi, dan menciptakan sistem komputer yang menggunakan sistem online

- 4) *Control Strategy* (Strategi Pengawasan)  
Strategi pengawasan dimaksudkan untuk meningkatkan kekuatan organisasi melalui penataan organisasi. Melalui strategi pengawasan diharapkan dapat menciptakan kemampuan dan kemandirian serta kepercayaan masyarakat terhadap kantor pemerintahan sebagai institusi pelayanan publik dan pegawai atau karyawan sebagai pelayan masyarakat. Strategi pengawasan dapat dilakukan dalam bentuk organisasional, memberdayakan pegawai, dan memberdayakan komunitas.
- 5) *Culture Strategy* (Strategi Budaya)  
Strategi budaya bertujuan untuk mengubah budaya yang dapat menghalangi kearah suatu perubahan. Dengan kata lain budaya yang cenderung bersifat status quo harus dapat diubah menjadi budaya yang terbuka terhadap perubahan. Untuk melakukan perubahan budaya seseorang atau lembaga organisasi memang bukan perkara yang mudah. Karena budaya merupakan hasil interaksi dari pengalaman dan emosi dan akal sehat yang sudah tertanam semenjak orang itu terlahir di dunia. Dalam hal ini sudah merupakan keharusan untuk melakukan perubahan.

## METODE

Penelitian dengan judul Strategi Peningkatan Pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian ini berada di Kantor SPKT Kepolisian Resor Sidoarjo (Polres Sidoarjo). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data berikut :

### A. Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini berupa data baik dalam bentuk catatan dan rekaman hasil wawancara dengan informan maupun catatan hasil observasi tentang kondisi yang ada di lapangan, khususnya tentang layanan penanganan keluhan.

### B. Data Sekunder

Sumber data sekunder menurut Sugiyono (2013) merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder adalah dokumen tertulis terkait pelaksanaan pelayanan penanganan keluhan.

### C. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Menurut Banister dalam Poerwandari (2011:146) wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut Borg dalam Sevilla (1993:205) ada dua tipe wawancara, yaitu:

- 1) Wawancara terstruktur, adalah banyaknya arahan dan pembatasan yang ditentukan oleh situasi wawancara. Didalam wawancara ini peneliti menggunakan seperangkat pertanyaan yang distandardisasi dan menggunakan prosedur tanya jawab. Pertanyaan yang ditanyakan diatur dan dengan gaya berurutan.
- 2) Wawancara tidak terstruktur, adalah wawancara ini lebih fleksibel dan terbuka. Pewawancara dapat memodifikasi, mengulangi, menguraikan pertanyaan yang ditanyakan dan dapat mengikuti jawaban responden asal tidak menyimpang dari tujuan wawancara.

Peneliti menggunakan tipe wawancara yang kedua, yaitu wawancara tidak terstruktur. Karena dengan wawancara ini penulis dapat mengajukan pertanyaan tambahan yang sebelumnya tidak difikirkan oleh penulis, dengan harapan data yang didapatkan semakin lengkap dan akurat. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai strategi peningkatan pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo.

Wawancara dilakukan pada saat waktu senggang pegawai, waktu istirahat jam makan siang, dan pada saat setelah jam kerja sehingga tidak mengganggu pekerjaan narasumber penelitian tersebut. Dalam hal ini pihak yang menjadi sumber adalah Kepala SPKT Polres Sidoarjo, anggota SPKT Polres Sidoarjo, dan warga yang berada dalam cakupan wilayah hukum Polres Sidoarjo.

## 2. Observasi Partisipatif

Kegiatan observasi yang dilakukan di Kantor SPKT Polres Sidoarjo ini dimaksudkan agar diketahui secara langsung objek yang sedang diteliti sehingga pengumpulan data menjadi efektif dan bukan suatu rekayasa semata. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut mendengar dan ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi yang dipergunakan adalah berupa data tentang strategi peningkatan pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo serta data berupa tugas pokok tiap anggota SPKT di masing-masing bagian. Selain itu, ada juga arsip-arsip yang berhubungan dengan SPKT Polres Sidoarjo. Dengan adanya dokumentasi maka data yang diperoleh pun valid dan menjadi acuan dalam penulisan skripsi tentang strategi peningkatan pelayanan di Sentra Pelayanan

Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi-strategi peningkatan kualitas pelayanan publik yang diterapkan oleh SPKT Polres Sidoarjo tersebut dapat dideskripsikan melalui pendapat David Osborne dalam Sedarmayanti (2009) tentang konsep strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang terdiri dari lima indikator yaitu *Core Strategy* (Strategi Inti), *Consequences Strategy* (Strategi Konsekuensi), *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan), *Control Strategy* (Strategi Pengawasan), *Culture Strategy* (Strategi Budaya). Penerapan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik khususnya pelayanan kepolisian secara terpadu kepada masyarakat yang diberikan oleh SPKT Polres Sidoarjo melalui kosep David Osborne dalam Sedarmayanti (2009), dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Core Strategy (Strategi Inti)

Strategi inti bertujuan untuk memperjelas visi dan misi organisasi. Strategi ini dapat memperjelas tujuan suatu organisasi dengan membuat persiapan sebelum mengoperasionalkan organisasi, memperjelas peran pimpinan, organisasi, dan pegawai, dan memperjelas arah organisasi dengan memperbaiki tujuan organisasi. Visi dan misi memang sangat penting sebagai pedoman jangka panjang akan kemana sebuah organisasi akan diarahkan dengan memperhatikan berbagai aspek yang menjadi tugas pokok dan fungsinya serta memperhatikan perkembangan lingkungan strategis.

Visi pada dasarnya merupakan gambaran yang ingin diciptakan pada masa yang akan datang. Sementara itu, misi merupakan jalan yang dipilih untuk mencapai gambaran yang ingin diciptakan tersebut (Hariadi, 2005). Visi yang telah ditetapkan tersebut harus dapat dicapai melalui tindakan organisasi atau yang bisa disebut dengan misi organisasi.

Misi organisasi yang pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi. Pada proses menjalankan misi-misi tersebut, perlu adanya strategi-strategi yang digunakan agar dalam melaksanakan misi dan penerapan visi sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Peran SPKT Polres Sidoarjo sebagai instansi publik disesuaikan dengan Tugas Pokok dan Fungsi yang telah ditetapkan. Sedangkan penerapan strategi inti yang dilakukan oleh SPKT Polres Sidoarjo tersebut juga berdasarkan pengamatan lingkungan strategis. Dengan melakukan pengamatan lingkungan tersebut, SPKT Polres Sidoarjo mampu merencanakan dan menerapkan inovasi-inovasi kebijakan dengan tujuan agar visi dan misi organisasi dapat tercapai. Dengan penerapan beberapa bentuk strategi inti tersebut, SPKT Polres Sidoarjo telah berupaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik khususnya pelayanan

## Strategi Peningkatan Pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo

kepolisian secara terpadu kepada masyarakat di Kabupaten Sidoarjo.

### 2. *Consequences Strategy* (Strategi Inti)

Strategi konsekuensi bertujuan untuk menciptakan kondisi agar terjadi persaingan yang sehat di antara penyelenggara pelayanan publik yang lain. Selain itu strategi ini juga mendorong perusahaan untuk memberikan para pegawainya insentif dan disentif yang tinggi untuk mengikuti dan mematuhi peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan. Dengan diterapkannya strategi konsekuensi diharapkan para pegawai yang ada di SPKT Polres Sidoarjo dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam melayani masyarakat.

SPKT Polres Sidoarjo mempunyai tugas melaksanakan pelayanan kepolisian secara terpadu kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan tersebut tidak mempunyai pesaing dalam pelaksanaan pelayanannya, hal ini disebabkan karena pelayanan yang dilakukan SPKT Polres Sidoarjo tersebut merupakan pelayanan publik yang dilakukan institusi Polri dalam pengabdianya kepada masyarakat dan hal tersebut merupakan sesuatu yang sangat penting sehingga pelayanan yang diberikan sepenuhnya diatur dalam kebijakan pemerintah.

Ketidak adanya pesaing tersebut menyebabkan instansi pemerintah cenderung untuk bergerak lambat atau kurang cekatan. Diperlukan suatu upaya untuk menghindari hal tersebut, salah satunya dengan upaya pengembangan kualitas pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat yaitu dengan membenahi segala aspek dalam birokrasi publik. Berbagai macam bentuk Patologi yang selama ini terjadi dalam pelayanan publik kebanyakan bersumber dari elemen suatu birokrasi publik itu sendiri, yang salah satunya adalah sumber daya manusia sebagai pelaksana dari tujuan birokrasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, SPKT Polres Sidoarjo telah menerapkan upaya-upaya dan strategi-strategi untuk menghindari atau bahkan mengatasi terjadinya bentuk Patologi birokrasi tersebut. Bentuk strategi konsekuensi yang digunakan oleh SPKT Polres Sidoarjo dalam mengatasi problema tersebut adalah dengan menerapkan sistem penegakan disiplin dan pemberian motivasi dari Kepala SPKT Polres Sidoarjo. Hal ini bertujuan agar seluruh pegawai dan anggota kepolisian yang ada di SPKT Polres Sidoarjo dapat menaati peraturan dan melaksanakan tugasnya dengan baik dalam melayani masyarakat.

Berdasarkan dari hasil penelitian, SPKT Polres Sidoarjo menerapkan bentuk hukuman bagi para pegawai dan anggota yang lalai, tidak mematuhi kode etik, atau tidak disiplin dalam menjalankan tugas, yakni berupa sanksi teguran, surat peringatan, atau bahkan pemberhentian kerja dari kepolisian. Ada pula sanksi bagi anggota Polri yang melanggar Kode Etik Profesi Polri sesuai dengan Peraturan

Kapolri Nomor 7 Tahun 2006 tentang Kode Etik Profesi Polri.

### 3. *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan)

Strategi pelanggan bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang mampu memberikan tingkat pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Cara-cara yang dapat dilaksanakan adalah dengan menciptakan prosedur pelayanan yang sederhana dan mudah diakses oleh masyarakat luas.

Bentuk strategi pelanggan yang digunakan oleh SPKT Polres Sidoarjo adalah program pelayanan mobil keliling SPKT. Tujuan dari program tersebut adalah untuk memberikan tingkat pelayanan yang optimal bagi masyarakat, khususnya untuk memberikan pelayanan kepolisian di lapangan dan masyarakat tanpa harus datang ke kantor polisi. Selain itu, strategi tersebut juga berfungsi untuk menciptakan suatu hubungan pelayanan antara pemerintah dengan masyarakat yang baik.

Sejalan dengan berbagai pelayanan dan strategi yang telah diterapkan oleh SPKT Polres Sidoarjo dapat dilihat bahwa pelayanan yang diberikan cukup optimal dan sesuai dengan peran, tujuan, visi, dan misi SPKT Polres Sidoarjo. Dengan penerapan strategi pelanggan tersebut, SPKT Polres Sidoarjo telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan.

### 4. *Control Strategy* (Strategi Pengawasan)

Strategi pengawasan dimaksudkan untuk meningkatkan kekuatan organisasi melalui penataan organisasi. Melalui strategi pengawasan diharapkan dapat menciptakan kemampuan dan kemandirian serta kepercayaan masyarakat terhadap kantor pemerintahan sebagai institusi pelayanan publik dan pegawai atau karyawan sebagai pelayan masyarakat. Strategi pengawasan dapat dilakukan dalam bentuk organisasional, memberdayakan pegawai, dan memberdayakan komunitas.

Strategi pengawasan yang dilakukan oleh SPKT Polres Sidoarjo juga bertujuan untuk memberdayakan pegawai agar tujuan memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat bisa tercapai. Selain itu, strategi pengawasan juga berfungsi sebagai program untuk tetap menjaga kualitas pelayanan yang diberikan, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi dapat terjaga.

Strategi pengembangan pegawai tersebut berupa penegakan disiplin pegawai dan hal tersebut dilakukan agar profesionalisme pegawai tersebut dapat meningkat. Selain itu, ada pula penerapan sanksi bagi pegawai yang lalai, tidak disiplin, ataupun melanggar kode etik yaitu dengan teguran, surat peringatan, atau bahkan pemberhentian kerja dari kepolisian secara terhormat maupun secara

tidak terhormat. Selain itu, juga ada pula hukuman yang telah dijelaskan pada Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 7 Tahun 2006 tentang Kode Etik Profesi Polri.

#### 5. *Culture Strategy* (Strategi Budaya)

Strategi budaya bertujuan untuk mengubah budaya yang dapat menghalangi ke arah suatu perubahan. Dengan kata lain, budaya yang berorientasi pada status quo harus dapat diubah menjadi budaya yang terbuka terhadap suatu perubahan. Untuk melakukan perubahan budaya seseorang atau lembaga organisasi memang bukan pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan budaya merupakan hasil interaksi dari suatu pengalaman dengan emosi dan akal sehat yang sudah tertanam sejak orang itu lahir ke dunia. Tetapi sudah merupakan keharusan untuk melakukan perubahan.

Salah satu penyebab rendahnya akuntabilitas kinerja suatu organisasi adalah berasal dari sistem kultur atau budaya yang sudah diterapkan sejak lama. Rendahnya akuntabilitas kerja suatu organisasi merupakan suatu problem yang cukup kompleks, pemikiran yang salah telah menemani pelaku organisasi, sehingga dalam melayani masyarakat seringkali melakukan tindakan yang kurang sesuai dengan aturan atau apa yang di inginkan masyarakat selaku penerima layanan.

Berdasarkan berbagai macam persoalan yang dapat mengakibatkan rendahnya akuntabilitas birokrat dalam melaksanakan pelayanan publik, diperlukan suatu rumusan strategi budaya yang ditujukan untuk memberikan acuan dasar untuk bersikap dan berperilaku sebagai pelayan publik yang handal. Dalam hal ini, SPKT Polres Sidoarjo telah menerapkan strategi budaya untuk menjadi landasan dalam bersikap sebagai pelayan publik.

Strategi budaya yang diterapkan oleh SPKT Polres Sidoarjo dalam melayani masyarakat adalah dengan menerapkan 3S, yaitu Senyum, Sapa, dan Salam serta keramahan. Hal tersebut sesuai dengan motto pelayanan SPKT Polres Sidoarjo. Dengan adanya budaya 3S tersebut pegawai SPKT Polres Sidoarjo mempunyai pedoman sikap dalam setiap pelayanan yang diberikan, hal ini dimaksudkan agar pelayanan yang diberikan dapat tercapai secara optimal sehingga dalam hal ini masyarakat dapat merasa nyaman dan puas akan pelayanan yang diberikan.

Dari berbagai program aturan dan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh SPKT Polres Sidoarjo untuk mengubah karakter dan *mindset* yang telah tercipta sebelumnya dari setiap individu pegawai, peneliti dapat memberi sedikit gambaran bahwa SPKT Polres Sidoarjo telah melangkah lebih maju dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

dalam memberikan pelayanan kepolisian secara terpadu. SPKT Polres Sidoarjo juga telah berupaya agar para pegawainya lebih mentaati peraturan yang telah ditetapkan melalui sistem penegakan disiplin dan pemberian motivasi yang dilakukan oleh Kepala SPKT Polres Sidoarjo. Dalam memberikan pelayanan kepolisian secara terpadu, Polres Sidoarjo telah menerapkan beberapa inovasi mengenai pelayanan yang diberikan, yaitu dengan adanya mobil keliling SPKT dan motto pelayanan 3S, yaitu Senyum, Sapa, dan Salam serta keramahan kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan kepolisian. Selain itu, dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh SPKT Polres Sidoarjo juga dapat dilihat dari teori menurut David Osborne. Berikut penjelasannya:

#### 1. *Core Strategy* (Strategi Inti)

Strategi inti bertujuan untuk memperjelas visi dan misi organisasi. Dalam hal ini, SPKT Polres Sidoarjo telah menerapkan strategi 3S, Senyum, Sapa, dan Salam serta keramahan dalam pelayanannya kepada masyarakat agar visi dan misi pelayanannya dapat tercapai.

Dengan penerapan bentuk strategi inti tersebut, SPKT Polres Sidoarjo telah berupaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik khususnya pelayanan kepolisian secara terpadu kepada masyarakat di Kabupaten Sidoarjo.

#### 2. *Consequences Strategy* (Strategi Inti)

Strategi ini bertujuan untuk menciptakan kondisi yang kondusif di lingkungan kerja. Dalam hal ini, SPKT Polres Sidoarjo menerapkan program *Punish and Reward* kepada pegawainya agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dengan penerapan strategi tersebut, SPKT Polres Sidoarjo telah berupaya memberikan insentif dan disentif bagi para pegawainya agar tercipta suasana lingkungan kerja yang kondusif, serta pegawai yang menaati peraturan.

#### 3. *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan)

Strategi ini bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang memberikan tingkat pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Cara-cara yang dapat dilaksanakan adalah dengan menciptakan prosedur pelayanan yang sederhana dan mudah diakses oleh masyarakat luas. Bentuk strategi pelanggan yang digunakan oleh SPKT Polres Sidoarjo adalah program pelayanan mobil keliling SPKT.

Dengan penerapan strategi tersebut, SPKT Polres Sidoarjo telah memberikan pelayanan yang cukup optimal dan sesuai dengan peran, tujuan, visi, dan misi dari SPKT Polres Sidoarjo.

#### 4. *Control Strategy* (Strategi Pengawasan)

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kekuatan organisasi melalui penataan organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme pegawai. Bentuk strategi yang digunakan oleh SPKT Polres Sidoarjo adalah dengan penegakkan disiplin, program rekreasi

## PENUTUP

### A. Simpulan

SPKT Polres Sidoarjo telah memperjelas peran dan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi



bersama dan pemberian tunjangan oleh pimpinan SPKT Polres Sidoarjo.

Dengan penerapan strategi tersebut, SPKT Polres Sidoarjo telah berupaya meningkatkan profesionalisme para pegawainya sehingga pelayanan yang diberikan dapat memuaskan masyarakat.

#### 5. *Culture Strategy* (Strategi Budaya)

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja dari suatu organisasi yang berasal dari kultur budaya yang sudah diterapkan sejak lama. Bentuk strategi yang digunakan oleh SPKT Polres Sidoarjo adalah dengan menerapkan budaya 3S di dalam penyelenggaraan pelayanannya, yaitu senyum, sapa, dan salam serta keramahan.

Dengan penerapan strategi tersebut, SPKT Polres Sidoarjo telah berupaya menanamkan *mindset* yang baik dan karakter yang positif kepada pegawainya.

### B. Saran

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan tentang strategi peningkatan pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) Kepolisian Resor Kabupaten Sidoarjo, peneliti memiliki beberapa saran yang dapat berguna agar dalam kegiatan pelayanan yang dilaksanakan dapat tetap berjalan dengan baik. Saran tersebut adalah dengan adanya inovasi pelayanan seperti mobil keliling SPKT maka pelayanan yang diberikan dapat optimal, namun SOP dari program tersebut masih belum ada. Diharapkan kedepannya program tersebut memiliki SOP yang jelas sehingga pelaksanaannya dapat lebih optimal lagi.

### DAFTAR PUSTAKA

#### 1. Referensi Buku

- Arikunto, Suharsimi. 1989. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. RinekeCipta.
- Bustami. 2011. *Penjaminan Mutu Pelayanan Kesehatan & Akseptabilitasnya*. Padang: Erlangga.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: GadjahMada University Press.
- Hardiyansah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.

Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung: MandarMaju.

Islamy, M. Irfan, 2002. *Strategi Peningkatan Pelayanan Publik*, Makalah disampaikan pada seminar Good Governance, FIA Unibraw.

Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: PEMBARUAN.

Moleong, Lexy. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: RemajaRosdakarya.

Napitupulu, Paimin. 2007. *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*. Bandung: Alumnus.

Nasution, M. Nur. 2004. *Manajemen Jasa Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sevila, Consvelo, dkk. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Sinambela, Lijan Poltak. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: BumiAksara.

Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono, Prof, Dr. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management (TQM)* Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.

Tjiptono, Fandy. 2008. *Service Management Mewujudkan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.

#### 2. Referensi Undang - Undang

- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 tentang Pengertian Pelayanan Publik.
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Asas-Asas Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang 10 Konsep Pelayanan Yang Berkualitas.

Pasal 106 Ayat 2 Perkap Nomor 23 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resordan Kepolisian Sektor.

Pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Asas-Asas Pelayanan Publik.

Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 22 Tahun 2002 Pasal 115 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian

Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 7 Tahun 2008 tentang Kode Etik Profesi Polri.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 tentang Fungsi Kepolisian RI.

*Analisis Kepuasan Pasien Askeskin di Puskesmas (studi kasus di Puskesmas Mulyorejo dan Banyu Urip, Kota Surabaya). Surabaya.*

### 3. Referensi Online

<http://google.com>, ISO (The International Standard Organisation).

<http://google.com>, Jawa Pos. "Ombudsman Terima 194 Pengaduan", hal 29, diakses pada 9 April 2016.

<http://google.com>, Laporan Data Pengaduan Tahun 2014 Bagian Administrasi Pelayanan Pengaduan Komnas HAM, diakses pada 9 April 2016.

<http://google.com>, Laporan Jumlah Kejahatan Yang Termasuk Tindak Pidana, Biro Pengendalian Operasi, Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia, diakses pada 16 April 2016.

<http://google.com>, Laporan Jumlah Kejahatan Yang Termasuk Tindak Pidana Di Sidoarjo, Polres Kabupaten Sidoarjo, diakses pada 16 April 2016.

### 4. Referensi Skripsi

Nengtyas, Sinta Wigar. 2010. *Strategi Pelayanan Perpustakaan di Kantor Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Surakarta*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

Siswanto, Wira Hadi. 2012. *Strategi Peningkatan Pelayanan di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu Kepolisian Resor Tanjung Perak Surabaya*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.

### 5. Referensi Jurnal

Dwilaksono, Agung. 2005. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa Berdasarkan*